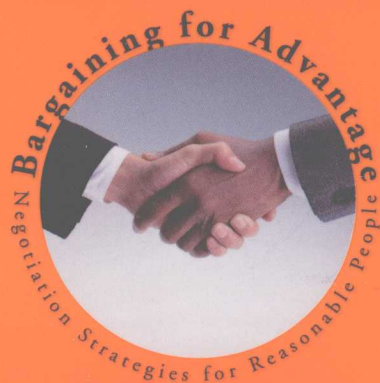


谈判经典译丛

一本与众不同的谈判经典

不仅让您赢得谈判，更赢得高效、自信、风度和相互尊重

谈出 你的优势



理性人的谈判策略 (原书第2版)

(美) G. 理查德·谢尔 (G. Richard Shell) 著

“沃顿经理谈判研讨班”学术主任
沃顿商学院谈判策略研究专家、教育家

林民旺 李翠英 译



机械工业出版社
China Machine Press

C912.3/207

2007

谈判经典译丛

谈出 你的优势

理性人的谈判策略 (原书第2版)



(美) G. 理查德·谢尔 (G. Richard Shell) 著 林民旺 李翠英 译



机械工业出版社
China Machine Press

G. Richard Shell. Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People, 2nd edition

Copyright © 2006 by G. Richard Shell.

This edition published by Penguin Books. Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Penguin Books授权机械工业出版社在中国独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-5827

图书在版编目(CIP)数据

谈出你的优势: 理性人的谈判策略(原书第2版) / (美) 谢尔(Shell G. R.) 著; 林民旺, 李翠英译. —北京: 机械工业出版社, 2007.5

(谈判经典译丛)

书名原文: Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People

ISBN 978-7-111-21283-6

I. 谈… II. ①谢… ②林… ③李… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第049485号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 吴亚军 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007年5月第1版第1次印刷

145mm × 210mm · 9.875印张

定价: 36.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

赞 誉

BARGAINING for ADVANTAGE

对于有兴趣学习或者提高自己谈判技巧的读者来说，应该赶紧跑到——而不应该慢慢悠悠地走到——最近的书店购买本书……该书可列入谈判领域的实践者或教育者的任一必读书目之中，同时该书也非常值得推荐给大众阅读。

——《代替性纠纷解决方案报告》

谢尔教授的这一著作是任何商人都不能忽略不看的……不论你处于哪个行业，该书都是应该反反复复利用的无价的工具书之一。

——《前沿》

不论你是在买车，哄孩子睡觉，还是要达成一项大买卖，该书都能教你如何从容自信地思考，并且找出与任何谈判对手达成协议的神奇方法。

——劳里·卡尔霍芬

The Money Book Club编辑主任

这本新书能够实实在在地改变你对谈判艺术的认识——让你走出神秘感，给你一套取得成功的“工具箱”……它给了你直接而实用的基本原则，使你在任何情势下都能成为高效的谈判者。

——《商业文摘》

该书充满睿智、说服力强，完全具有可读性，为那些希望高效地

IV

谈判而又不想危害自己或者损害自己利益的谈判者，提供了实用的建议。

——迈克尔·惠勒

哈佛商学院《谈判》杂志的编委会成员

理查德·谢尔的《谈出你的优势》构思严密，趣味十足而充满智慧。对于任何想要对谈判艺术和科学有更深了解的人来说，都是一本必读之书。

——朱迪思·罗丁

宾夕法尼亚大学校长，心理学教授

理查德·谢尔的著作是让你信心十足地走向谈判的第一步。对于努力在谈判中取得成功的，并且有技巧和风度的任何妇女实业家来说，他所提供的符合逻辑的、具体的建议都非常有帮助。

——希拉里·罗森

美国唱片行业协会主席和执行总裁

《谈出你的优势》提供的实用方法正是我们康柏公司一直所寻求的，这些方法能够帮助我们的经理更加高效地参与谈判和结盟。本书将成为康柏公司谈判培训中的奠基之作。

——迈尔斯·欧文斯

康柏公司战略联盟与伙伴关系部主任

谢尔的学术见解以及作为世界最知名商学院之一的谈判教师的多年经验，都融合在这部可读性极强的著作中。本书文笔清晰，观点合理，论述精辟。该书丰富的令人信服的观察和生动的案例，将谈判的学术概念与实际生活中的情形完美结合。

——罗德里克·克雷默

斯坦福大学教授

BARGAINING 序 言 for ADVANTAGE

本书能够得以再版，确实让我感到很高兴。20世纪90年代末，因为对当时已有的一些著作不满，我撰写了这本书。我希望有一本书能够探讨实际谈判中的各种情况，能够提供背景情况和达到谈判结果的社会科学基础，并且还要读起来很有趣。这个新版本的出现以及本书被翻译成多国语言（最新统计有10种语言），表明这本书达到了这个目标。

那么为什么要修订这本已经不错的书呢？原因有四。第一，也是最重要的，新版本使我有机会和我的读者共同分享一种新的谈判风格评估手段，见本书的附录A。我相信，很多谈判者都有植根于个性的独特的天分、优势和劣势。这些特点并不会具体地表现出来，但是它们能够带来偏见和偏好，严重影响人们在谈判桌上的表现。我设计出这套谈判风格评估手段就是为了探究这种谈判天分。

第二，不断发展的通信技术也促进了本书第2版的出版。撰写本书的第1版时，世界还没有像现在这样变得对互联网的电子通信系统（如电子邮件和即时消息）如此依赖。本书第2版使我有机会直接关注电子谈判的挑战与前景，这部分内容安排在第7章。同样是在这一章中，我特别增加了新的一节，讨论在谈判过程中利用代理人的问题，我先前忽略了这个重要话题。

第三，第1版出版之后，我越来越认识到作为谈判变量的性别和文化的重要性。因而，在第1章中，我比先前更加详细地探讨了这些

话题。2003年出版的琳达·巴布考克 (Linda Babcock) 和萨拉·拉谢佛 (Sara Laschever) 的《好女不过问: 谈判和性别鸿沟》(*Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*) 对我特别有帮助, 有助于我阐明谈判中的性别问题。

第四, 新版本使我有机会编辑并补充大量故事、研究成果和话题, 使本书保持与时俱进。

许多读者和在课堂中使用该书的谈判教师们热心为新版本提出了建议。我在沃顿商学院的一些同事, 特别是莫里斯·施韦策 (Maurice Schweitzer)、雷切尔·克罗桑 (Rachel Croson)、肯·施罗普希尔 (Ken Shropshire) 和詹尼弗·比尔 (Jennifer Beer) 教授提出了一些不同的观点与视角。德保尔大学 (DePaul University) 的艾丽丝·斯图尔马彻 (Alice Stuhlmacher) 教授慷慨地与我分享她在“性别与谈判”这个颇有争议的议题上的见解与研究。我同样也感谢斯坦福法学院 (Stanford Law School) 谈判教学人员的建议。硅谷的律师, 同时也是我的朋友拉尔夫·佩斯 (Ralph Pais) 对我帮助特别大。应该特别感谢的是西北大学的法学教授克里斯·格思里 (Chris Guthrie), 他给本书写了一篇很有影响的书评, 将该书介绍给了法学院的读者们。法律谈判是谈判的重要内容, 但是为了不偏离本书讨论的焦点, 我没有对此进行相应的讨论。我建议想要了解这一领域内更加专业的知识的读者, 可以参考法学教授罗伯特 H. 姆努金 (Robert H. Mnookin)、斯科特 R. 佩珀特 (Scott R. Peppet) 和安德鲁 S. 图卢梅洛 (Andrew S. Tulumello) 的优秀之作《超越胜利: 在贸易与争议中创造价值的谈判》(*Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*)。

总而言之, 我给大家呈现了这个新版本。我真诚地希望, 它能够指导你享受生活提供的最有趣的 (并且可能是最有收益的) 旅程, 让你在所有谈判中都能够实现高效。

理查德·谢尔

目 录

BARGAINING for ADVANTAGE

赞誉

序言

导 论

第一部分 高效谈判的六个基本要素

第1章 第一个基本要素：谈判风格/11

漫天要价/13

谈判之路/14

我们都是谈判者/15

你的谈判风格是什么/17

五种策略和谈判风格：一种观念实验/19

合作风格与竞争风格/23

性别与文化/24

超越风格，实现高效/30

从曼哈顿到梅鲁山/33

小结/34

第2章 第二个基本要素：目标与期望/37

目标：如果你没有瞄准，将永远无法实现目标/40

目标与“底线”/42

你真正想要的是什么/45

制定一个乐观、合理的目标/46

目标要具体/48

坚定目标：写下并讨论目标/49

带着你的目标进入谈判/51

小结/52

第3章 第三个基本要素：权威的标准与规范/53

两头猪的故事/54

从猪到价格单：标准的作用/55

心理事实：我们都想看上去合情合理/56

一致性原则与“规范性优势”/57

注意“一致性圈套”/59

利用观众/61

圣雄甘地坐上头等车厢/61

市场中的标准和规范/64

立场基调：“兼职的美国无法运转”/66

权威的影响/68

小结/71

第4章 第四个基本要素：关系/73

互惠原则/74

J. P. 摩根交了一个朋友/75

“最后通牒的游戏”：公正的考验/77

谈判计划中的关系因素/79

私人关系与工作关系/82

建立工作关系的心理战略/84

粗心大意者的关系圈套/87

小结/89

第5章 第五个基本要素：对方的利益/91

发现对方的目标/93

老练谈判者的准备行为/95

确定决策者/97

寻找共同立场/98

确定可能干扰协议达成的利益/101

寻找能够实现双赢的低成本方案/102

小结/103

第6章 第六个基本要素：优势/105

优势：需求和顾虑的平衡/109

哈乃斐人质劫持事件/110

谁控制现状/111

威胁：必须是可信的/111

时间对准更关键/113

创造动力：满足他们的简单要求/114

让对方知道如果交易失败他会遭受损失/115

三种优势：积极的、消极的和原则的/117

联盟的力量/122

对优势的常见误解/124

家庭、企业和组织中的优势/129

小结/131

第二部分 谈判过程

第7章 步骤1：准备策略/135

谈判的四个阶段/136

准备策略步骤1：情境评估/138

摩根先生，这一定有问题/140

除非您认为我可以用更少的钱养活自己/142

本杰明·富兰克林的伙食谈判/144

准备策略步骤2：谈判情境、策略和风格的匹配/145

准备策略步骤3：从对方角度来审视谈判情境/147

准备策略步骤4：决定沟通方式/148

综述：制定你的谈判计划/155

小结/156

第8章 步骤2：交换信息/159

目标1：营造友好气氛/162

相似性原理/163

营造和谐气氛的不足之处：过分或不尽/164

目标2：获得关于利益、问题和认知的信息/166

先调查，后发言/170

目标3：表明期望和优势/174

小结/177

第9章 步骤3：开始谈判和做出让步/179

讨价还价过程中的战术问题/180

问题1：我应该首先拿出提议吗/181

问题2：如果我先开口，应是乐观一点，还是理智一点/184

为什么乐观的初始要求在交易型谈判中能发挥作用/185

乐观的初始要求的缺陷/186

问题3：什么样的让步策略效果最佳/188

不同情境中的让步/189

交易情境中议题交换策略和讨价还价策略的比较/193

平衡考虑情境中的让步策略/196

“红脸白脸”谈判程序简介/198

小结/199

第10章 步骤4：结束谈判并达成协议/201

召唤野蛮人/202

结束阶段心理因素1：用短缺效应制造紧迫感/205

回到野蛮人这里/209

结束阶段心理因素2：对谈判过程过分执著/210

将趋利避害心理转化为自己的谈判优势/211

克拉维斯和RJR的最后结果/212

更温和的结束阶段战术：我们可以平分差距吗/213

如果中止谈判，会发生什么情况/216

快速启动谈判进程/217

不要满足于约定，要获得对方的承诺/220

四种程度的承诺/221

小结/224

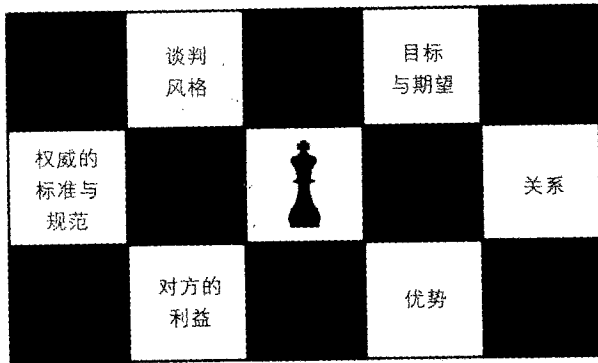
第11章 与恶人谈判而又不丧失灵魂：谈判中的道德标准/227

谈判的核心道德问题/230

把道德摆在第一位，而不是最后/231

最低标准：遵守法律/	233
法律之外的道德/	242
谈判道德观的三种理论/	243
道德理论的实际运用/	249
同恶人谈判：自卫的艺术/	251
那就是我的个人价格/	252
报价战/	253
应对不道德策略的技巧/	254
无赖策略一览/	258
小结/	262
第12章 结论：如何成为出色的谈判者/	265
关于有效性的最后分析/	268
适合合作者的7种工具/	269
适合竞争者的7种工具/	271
最后的话/	273
附录A 谈判风格评估方法/	275
附录B 以信息为基础的谈判计划/	291
参考书目/	295
致谢/	299
译者后记/	303

导 论



我在沃顿商学院给世界上最优秀、最聪明的一些人——学生和经理人员——讲授谈判学。同时，曾担任高级管理人员谈判课程（被称做“沃顿经理谈判研讨班：谈出优势”）的学术主管。但是尽管如此，我不得不承认，谈判会让我感觉有点焦虑不安。事实上，有时候我甚至根本没有意识到我正在谈判，等到发现时为时已晚。

例如，不久前，我正和家人一起吃晚餐，电话铃响了。我拿起电话，是邻居十几岁的女儿艾米丽打来的。

“我正在为我们学校垒球队集资，这样的话，这个冬天我们就可以出去参加联赛了。为此，我们现在正销售像橘子和柚子这样的柑橘类水果，你是否需要购买一些呢？”她解释说。

我们家和艾米丽一家是朋友，并且从她4岁开始我们就认识她了。很自然地，我想帮助她。

我说：“告诉我你的水果怎么卖吧。”

她介绍了各种包装的水果及其价格：小盒包装的是11美元；大盒的是20美元；特大盒的是35美元。我很疑惑，家里哪里可以放得下35美元的大盒柑橘呢。

最后我说：“行，我买个11美元包装的吧。”

正在此时，我的妻子罗比向我招手，她说：“问问艾米丽豚鼠的事。”我没有明白她的意思。

我的大儿子本也加入进来，稍微大声地解释到：“内德的豚鼠！看看她是否可以在这周我们出去的时候，照看一下内德的豚鼠。”我那个8岁的孩子最近弄到一只宠物豚鼠，即将到来的周末感恩节我们出去时，需要临时有人帮忙照看。

“啊！”我知道了。我又拿起电话，问道：“这周末你会在家吗？”

艾米丽回答：“会的。”

“那么你是否可以帮忙为我们照看一下内德的新豚鼠？我们将要去纽约，需要有人照看一下。”

“没问题。”她爽快地答应了。随后，她不失时机地问道：“如果是那样的话，你是否可以买一盒20美元的水果呢？”

这下轮到我要表态了。我笑着说：“当然可以，我们就要20美元的吧。”

谈判无所不包，从华尔街的大兼并到正在举行的预算会议以及我们每天在家里遭遇的事情都是在谈判。由于它常常会有难以预料的变化，而且会涉及巨额的利益，因而美国许多职业学院毕业生现在开设了这方面的课程。事实上，在所有课程里，谈判大约是最受欢迎的，为什么呢？因为进入职业生活——不论是商业、法律、医药、教育、政治或者是公共管理——的学生都很担心谈判，都想提高自己的技巧。他们知道，将来作为商业和职业的领导，将面临各种各样的谈判挑战。而且他们希望将来在谈判中能以更强的自信来取代焦虑不安。

这些学生这么做是明智的，因为焦虑不安必定会妨碍谈判的表现。它干扰了我们正常思考的能力，限制了我们正在解决的问题的洞察力。最重要的是，焦虑导致许多理性的人试图给“我该如何谈判”这样的问题做出简单的回答。他们理解诸如“双赢”和“单赢”（win-lose）等短语的意思，希望以这些规则就能够解释谈判是什么。焦虑的谈判者寻找简单的、通用的战略，让他们有一种能够控制整个谈判过程的感觉。

但是，这些简化谈判的努力并不能发挥作用。首先，所有达成的交易都是双赢的。只有当双方认为达成协议比无果而终更好的时候，他们才会同意一项提议。第二，“单赢”常常只是由于我们不喜欢对方对待我们的方式之时，我们给交易结果的一个标签。最后，通用战略是一种幻想。经验丰富的谈判者知道，仅仅是一个战略要在所有情况中发挥作用就有很多环境和人的因素。

为了使自己在谈判中变得更为高效，就必须超越诸如此类的对谈判的简单认识。你需要应对自己的焦虑不安，接受一个事实——没

有两个谈判者和环境是相同的，并且学会现实地、灵巧地适应这些差异，同时保持道德和自尊。为了实现这些目标，你需要的就不仅仅是一些简单短语，你需要的是建立在关于谈判过程的可靠的、经过检验的知识基础之上的自信态度。

这些知识现在可以获取到了——过去25年里名副其实的谈判研究和著作大量涌现——但是相对而言还难以理解。谈判学者将他们对谈判的发现发表在学术著作和期刊里，而大部分实际搞谈判工作的人并不读这些著作。并且对于理性的人来说，难以从流行的谈判著作中选择出好的建议。仅仅因为一本技术性的著作对于运动名人或者好莱坞经纪人来说很好，并不意味着对你也是很实用的。

看看你的工具箱：应该行动了

这就是我为什么写作本书的原因。我在沃顿商学院工作时，细细地研读了关于谈判的学术成果与通俗文献，以便找到有助于人们在谈判桌上实现最佳结果的值得信赖的建议和可靠方法。并且我以通俗直白的方式组织这些知识，让那些繁忙的人们都能够看得懂、用得上。

我的谈判方法首先是要从人开始。我自己的经验以及大量研究告诉我，每个人身上都已经具备了成为合格谈判者的东西。在属于你自己私人的谈判“工具箱”中，已经拥有了一套工具。这些基本的沟通和认知技能帮助你达到目前位置——朝着你个人和职业的目标发展，也是高效谈判所必需的工具。每个人——不论当前的技能水平如何——都能够找出自己的优势和劣势，更加细致地计划，并通过实践磨炼自己的工具，从而提高谈判水平。

许多人天性就喜欢迁就和合作，其他人基本上是喜欢竞争的。一些人采用这两种方法都一样的有效。但是成功的谈判风格只有一个真理：要成功，你就要在谈判桌上展现自己。让你感觉不自然的花招和计谋并不能发挥作用。此外，当你担心下一个策略时，对方